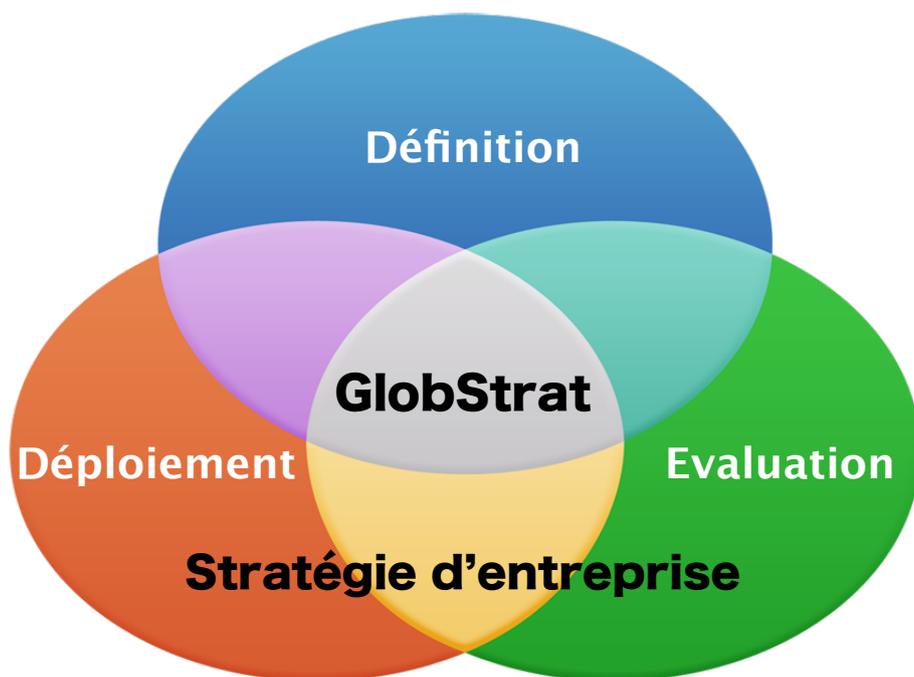




Guide Utilisateur



Daniel Paul, Ph.D Université Paris-Dauphine, ITP Harvard Business School.

Table des matières

Table des matières	2
<hr/>	
Vision globale et stratégique	3
<hr/>	
A propos de GlobStrat	3
Votre capacité à « réussir »	4
Votre Industrie	5
Veille stratégique	5
<hr/>	
Définition de votre stratégie	6
<hr/>	
Stratégie Business : créer de la valeur pour vos cibles de clientèle	6
Stratégie Corporate : nouvelles capacités et nouveaux marchés	7
Votre Business Model	8
Création de valeur	10
<hr/>	
Mise en oeuvre de votre stratégie	11
<hr/>	
Marketing	12
Ventes	13
R&D	14
Production	15
Ressources Humaines	16
Finance	17
Situation financière de départ	18
Annexes	19
GlobStrat : synthèse des options disponibles	20
Décisions (Synthèse)	21
Annexe : Vidéos disponibles sur le web	22

Vision globale et stratégique

A propos de GlobStrat

GlobStrat est une simulation de management stratégique. **Globale** et **Stratégique**, la simulation **GlobStrat** vous permet de diriger une entreprise de manière réaliste, mais sans risque, dans un environnement virtuel. Vous êtes en compétition avec des entreprises concurrentes dirigées par vos pairs... La meilleure équipe émergera au final ! Le but de GlobStrat est de contribuer à votre apprentissage de la stratégie d'entreprise dans le cadre d'une compétition qui s'apparente beaucoup à la compétition économique mondiale à laquelle se livrent les entreprises.

Globstrat est aussi un « Business Game ». Le ludique est très présent dans cette expérience pédagogique qui s'appuie sur la compétition, le travail en équipe, et la motivation des équipes à vouloir «gagner», reproduisant ainsi l'engagement des entreprises, qui, en économie de marché, cherchent à faire mieux que leurs concurrentes ! Cet **apprentissage concret de la cohérence et de l'engagement stratégique** dans un univers concurrentiel est, sans doute, la clé de la réussite dans la simulation, comme dans le monde réel. Ces deux capacités stratégiques ne pourront à leur tour être mobilisées que via un engagement de chacun et une coopération entre les membres de l'équipe, en cohérence avec la stratégie choisie... Le débriefing final permettra de comprendre, pourquoi et comment certaines stratégies l'auront emporté et pourquoi d'autres stratégies ne seront pas parvenues à créer autant de Valeur.

Méthodologie

GlobStrat est un outil d'entraînement au management stratégique visant à développer votre capacité à **diriger une entreprise dans sa globalité** économique, écologique et sociétale. La méthode «expérientielle» est basée sur le travail en équipe au sein d'un comité de direction. Votre tâche consiste à définir et à mettre en oeuvre une stratégie d'entreprise en vue d'acquérir la vision globale du dirigeant d'entreprise et de développer votre capacité à réussir la mise en oeuvre d'une stratégie.

De la définition à la mise en oeuvre de votre stratégie, jusqu'à son évaluation finale, cette formation vous conduira vers l'apprentissage de l'exécution d'une stratégie d'entreprise. Ce processus s'appuiera en outre sur :

- Le **manuel du participant**, dont la lecture et la compréhension constitueront à coup sur un avantage concurrentiel,
- Une **lettre de mission par fonction**, à télécharger afin de bien comprendre votre mission personnelle dans l'équipe
- Un **didacticiel** de la simulation (QuickStart) pour comprendre le mode de fonctionnement du logiciel de décision,
- Un **Business Model**, à définir en équipe et à faire sauvegarder par votre Président. Disponible en ligne (Onglet Management) il éclairera, lors du débriefing final, l'analyse de la configuration stratégique de votre industrie et votre capacité à bien mettre en oeuvre votre stratégie.
- Un outil (**Peer Review**) d'évaluation en ligne de la qualité du travail d'équipe,
- Le **débriefing final**, qui expliquera la stratégie des différents concurrents, leurs réussites et leurs erreurs.

Votre mission

En tant que membre du comité de direction, **votre mission est de créer de la Valeur**. Le profit est clairement le socle de votre capacité de création de valeur. Les dimensions économiques, sociales et environnementales sont également prises en compte. GlobStrat évalue, en effet, les performances à long terme de votre entreprise **via une Valeur d'Action** agrégeant chaque année la valeur créée sur ces quatre axes de performance : économique (la Croissance), financière (le Profit), sociale (la RSE), environnementale (Ecologie) : Profit, People & Planet.

Processus de décision

Votre première étape consistera à organiser votre équipe, à définir votre stratégie et à élaborer votre Business Model. Vous mettrez ensuite en oeuvre cette stratégie pendant plusieurs périodes (années) via le processus annuel suivant :

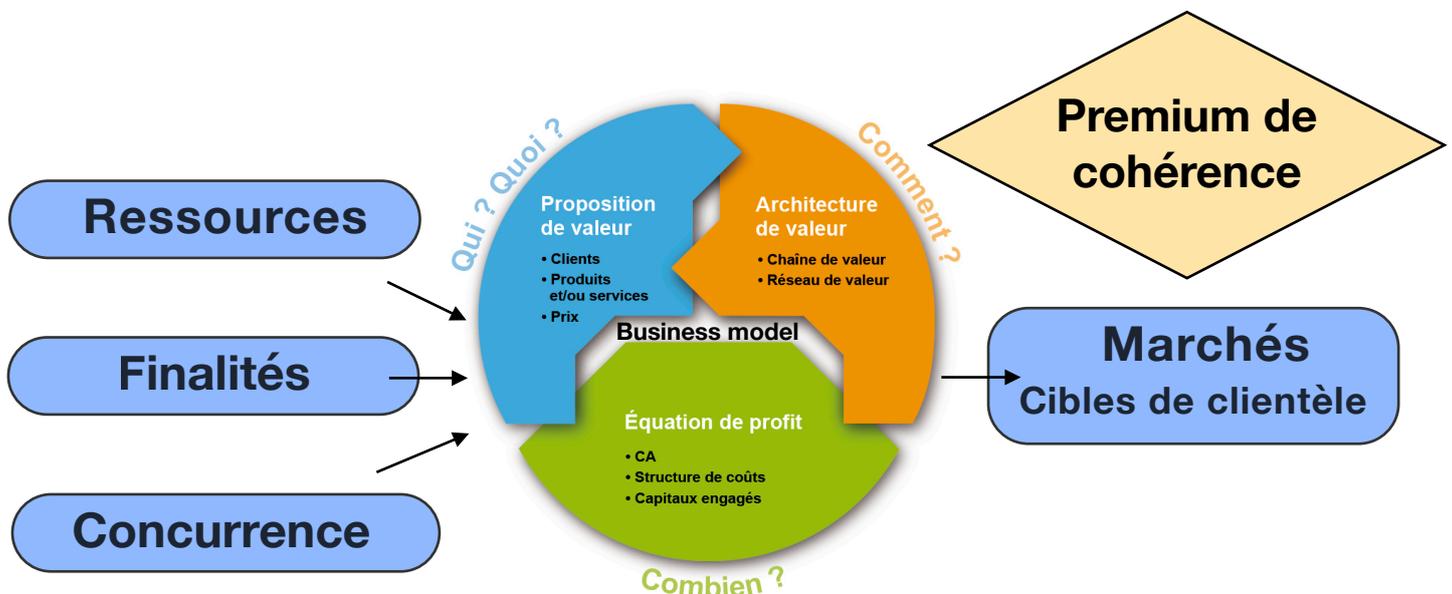
1. Analyse des performances de votre entreprise & de vos concurrents, et réalisation d'un **diagnostic stratégique**,
2. Proposition de **décisions pour chaque fonction** et simulation «prévisionnelle» des budgets correspondants,
3. **Coordination et arbitrage des décisions** en fonction de vos capacités de financement, avant clôture de l'année.

Votre capacité à « réussir »

Au départ, votre entreprise n'a pas encore de stratégie. C'est à vous qu'il revient de lui donner une identité stratégique propre, idéalement unique.

Dans GlobStrat vous avez, en effet, «**carte blanche**». Profitez de cette liberté unique, et pédagogique, pour définir la stratégie de votre choix : celle qui vous permettra de **faire mieux que vos concurrents, avec des ressources comparables**, en vous appuyant sur l'unique élément qui vous distingue, éventuellement, d'eux : **la capacité de votre équipe à définir et à «exécuter» une stratégie gagnante.**

Qu'est ce qui fait que certaines entreprises réussissent mieux que d'autres ? Cette question est au cœur de la stratégie. Selon les théories stratégiques dominantes, la définition d'une stratégie gagnante doit être pilotée par le marché («Market-driven»), par les ressources de l'entreprise («Resource-based»), par sa différenciation de la concurrence (« Competitive Advantage ») et doit, en outre, être en ligne avec les finalités des Dirigeants. Dans le premier cas, on privilégie l'adaptation au marché, dans le second, l'exploitation des Ressources & Compétences distinctives de l'entreprise, dans le troisième, la structure de l'industrie et la création d'un ou plusieurs avantages compétitifs, dans la quatrième, la volonté stratégique, les Finalités des dirigeants (Gouvernance). Chaque théorie apporte sa part de vérité et permet d'expliquer, à posteriori, la réussite ou l'échec de telle ou telle stratégie. Vous pouvez choisir l'une ou l'autre de ces approches ou tenter de les marier dans une approche globale, dont le « **Business Model*** » est le cœur, et qui est susceptible de générer un « **Premium de cohérence**** ».



La capacité de votre entreprise à réussir, dans GlobStrat, dépendra des composantes essentielles de votre stratégie :

- La **Proposition de Valeur** : votre manière de créer de la valeur pour vos cibles de clients et le **Portefeuille de produits et de services** adaptés aux attentes de ces cibles de clientèle ainsi qu'aux capacités de l'entreprise.
- L'**Architecture de Valeur** : le **système de capacités stratégiques** construit pour parvenir à créer et à délivrer cette valeur à vos clients, mieux que de vos concurrents, i.e. en bâtissant des avantages stratégiques différenciateurs, voire uniques : savoirs-faire, compétences distinctives, avantages concurrentiels...
- L'**équation économique** qui vous permettra de financer les investissements requis et de créer de la Valeur : croissance du Chiffre d'affaires, rentabilité du capital employé (ROCE), et valeur d'Action.

Mais l'essentiel réside sans doute dans ce «**Premium de cohérence**» que vous générerez, ou non, et qui vous permettra, éventuellement, de tirer profit d'une synergie stratégique entre votre façon de créer de la Valeur pour vos cibles de clientèle, une offre de produits et de services adaptée (innovation), une architecture de capacités stratégiques idoine (investissements), et l'équation économique et sociale qui vous permettra de mettre en oeuvre cette stratégie.

* (Re)-inventez votre Business Model, Laurence Lehmann-Ortega, Hélène Musikas, Jean Marc Schoettl, Dunod, 2014.

** The Coherence Premium, Paul Leinwand & Cesare Mainardi, Harvard Business Review, July 2010.

Votre Industrie

Votre entreprise opère dans une industrie high-tech, qui évolue très vite, en fonction d'un scénario de type : démarrage, croissance, maturité, déclin. Ce principe de «*cycle de vie*» vaut pour les produits comme pour les marchés, même si les rythmes peuvent différer d'un produit ou d'un marché à l'autre. De nouveaux produits (innovation) et de nouveaux entrants (mondialisation) constitueront potentiellement, tout au long de la simulation, des sources de redistribution des cartes qui seront autrement plus significatives que des événements aléatoires ou des surprises opérationnelles. Quatre générations de produits sont susceptibles de se succéder durant la simulation. Même si l'on peut s'attendre à quelques années de croissance avant d'atteindre la maturité, le marché risque de connaître des perturbations et des crises. Les marchés se différencieront de plus en plus nettement, au fil des années.

Activité

Votre entreprise produit et vend des tablettes de type iPad, avec un seul produit, au départ : un lot de tablettes de base, dénommé «T» valorisé à 1000 \$. Vous pouvez opter pour une stratégie d'innovation via la maîtrise de 1 à 3 nouvelles technologies : **Stockage (S), Communication (C), Image (I)**.

Leur combinaison peut vous mener à développer jusqu'à 7 produits nouveaux intégrant 1 à 3 technologies nouvelles :

- 2ème génération : les produits **simples** (1 technologie nouvelle : **TS, TC, TI**),
- 3ème génération : les produits **hybrides** (2 technologies nouvelles : **TSC, TSI, TCI**),
- 4ème génération : le produit **complexe** (3 technologies nouvelle : **TSCI**).

Chaque génération va se substituer à la précédente (50% environ par an), puis suivre son propre cycle de vie.

Arène stratégique « globale » : les marchés

GlobStrat simule une économie mondiale, structurée en 3 marchés : Amériques, EMEA (Europe, Moyen-Orient, Afrique) et Asie-Australie. Domestique au départ, votre entreprise opère sur l'un de ces 3 marchés. Les 3 marchés de départ sont comparables, mais évolueront différemment. La Veille Marketing (étude de marché) vous permettra d'analyser leurs évolutions et leurs attentes. Leur taille initiale est une fonction du nombre de concurrents, de sorte que chaque concurrent démarre avec la même part de marché que ses concurrents domestiques. Chacun des concurrents est susceptible de s'internationaliser, voire de se mondialiser, dès que votre instructeur l'aura autorisé.

Chaque marché est structuré en 3 segments différents : Particuliers (33% de vos ventes initiales), PME (33% de vos ventes) et grandes Entreprises (33%). La veille Ventes vous permettra d'analyser le positionnement de chaque concurrent sur l'ensemble des marchés et segments de marchés : produits, prix, part de marché.

Votre monnaie est mondiale : le \$ pour les prix unitaires et les coûts unitaires correspondants. Vos comptes sont tenus en « K ». Les chiffres énoncés ci-après, et dans la simulation, sont donc établis en K : 1 K = 1000 \$.

Compétition

Une simulation GlobStrat peut réunir de 4 à 9 concurrents actifs, en compétition sur les parts de marché, la croissance, et la rentabilité. Initialement, les concurrents sont répartis entre les 3 régions du globe : l'analyse de la concurrence vous permettra d'identifier le positionnement initial des concurrents, et le votre. Chaque équipe part d'une situation identique, à égalité de chances avec ses concurrents domestiques ou internationaux. Un à trois concurrents seront donc actifs sur chaque marché où ils devront également compter avec des « petits » concurrents, modélisés par le simulateur. Ces petits concurrents n'ont aucune ambition mondiale et réagissent de manière opportuniste, concentrés sur la défense de leur marché domestique, en capitalisant sur vos erreurs. Votre capacité stratégique vous permettra de grignoter progressivement leurs parts de marchés. Un point sur les parts de marché et les performances des concurrents de la simulation vous est fourni gratuitement chaque année dans l'onglet « Concurrence » et pourra éventuellement être commenté par votre Professeur.

Veille stratégique

Pour développer une stratégie gagnante, vous devrez comprendre votre environnement - les marchés ainsi que vos concurrents- mais aussi être capables de l'anticiper et/ou de faire preuve de réactivité face à des surprises.

Pour ce faire, GlobStrat vous propose de nombreuses veilles stratégiques gratuites (Concurrence) ou payantes (20 K par veille, après l'année 1) : Marketing-Ventes, R&D (innovation), Production, RH (Bilan social), Finances (Bilan), Création de Valeur (structure de la Valeur-Client). GlobStrat vous permet d'expérimenter et de développer vos compétences dans un environnement virtuel et sans risque, mais face à une concurrence bien réelle de vos pairs.

Définition de votre stratégie

Vos finalités

Il vous appartient de définir les valeurs partagées par les membres de votre équipe et de fixer l'importance relative de vos buts économiques (Croissance), financiers (Profit), écologiques (Planet) et sociétaux (People). Créer des avantages concurrentiels et développer votre entreprise prendra du temps et consommera des ressources.

Créer une culture de développement durable et responsable chez votre personnel consommera également du temps et des ressources. A vous de trouver le bon équilibre entre ces trois dimensions de votre développement durable.

La structure de l'industrie

Votre **premier défi stratégique** est de comprendre la structure potentielle de l'industrie dans laquelle vous opérez. Plusieurs canevas d'analyse (SWOT, Forces de Porter, etc.) vous aideront à l'anticiper :

- Les tendances d'évolution des marchés (Veille marketing : étude de marché, gratuite en année 1)
- Les facteurs clés de succès propres aux différents segments et aux différents marchés
- L'intensité potentielle de la rivalité concurrentielle sur les différents marchés et segments de marché
- La menace d'entrée de nouveaux concurrents, les opportunités ou menaces de lancement de nouveaux produits.

Stratégie Business : créer de la valeur pour vos cibles de clientèle

Votre positionnement stratégique de départ est celui d'un généraliste domestique : vous êtes engagés sur les 3 segments de clientèle de votre marché domestique. Abandonner rapidement l'un des trois segments vous priverait assurément des ressources (Revenus, Marges) nécessaires à votre développement ailleurs. Mais rien ne vous oblige à demeurer généraliste. Votre **stratégie Business** vous conduira à choisir vos cibles de clientèle et à construire une **proposition de Valeur** qui vous différenciera de vos concurrents vis à vis de ces cibles. Elle vous permettra de bâtir des leaderships ciblés, sur la base de **capacités stratégiques** spécifiques et d'**avantages concurrentiels** durables.

Généraliste

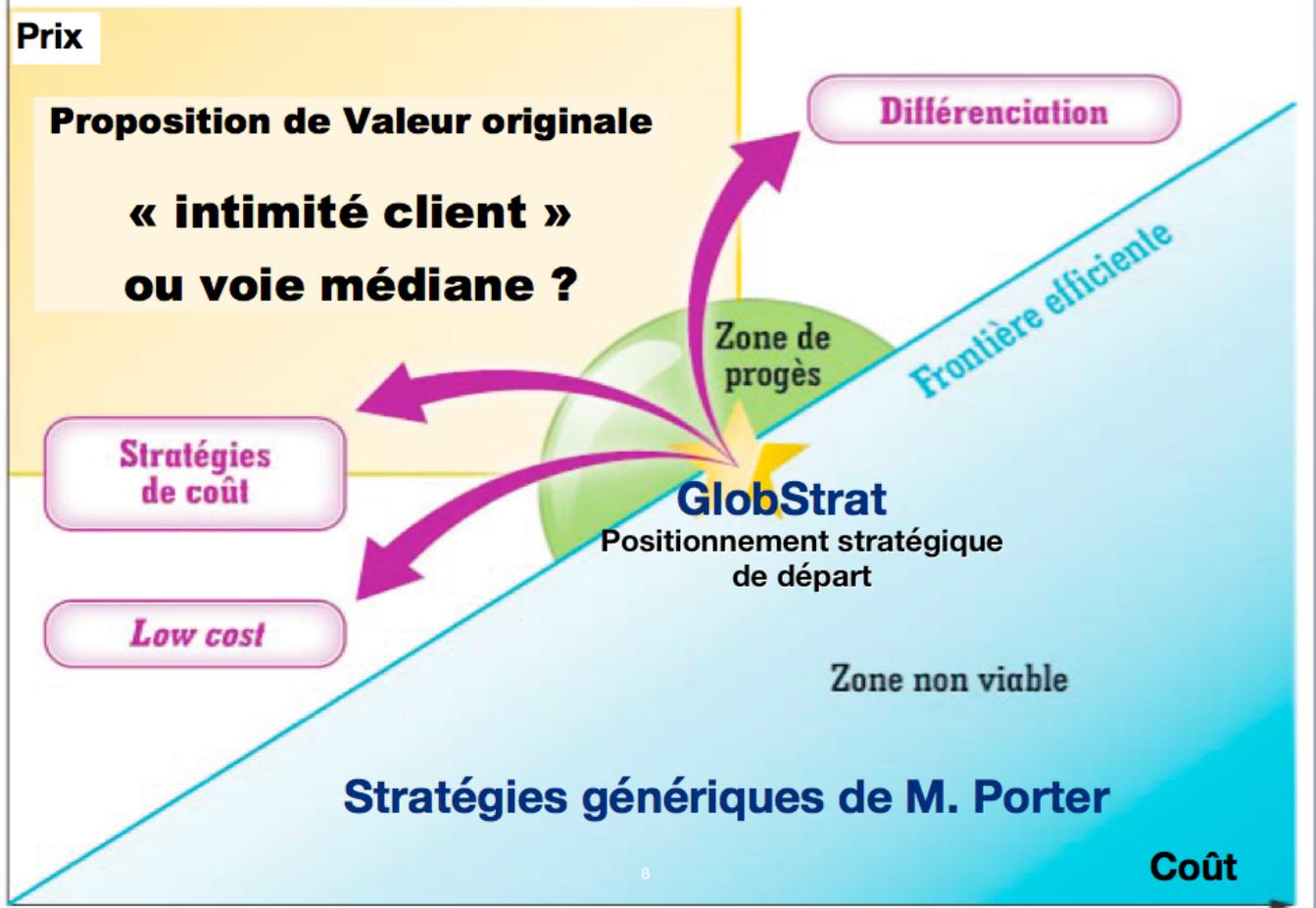
Si votre stratégie vous conduit à défendre ce positionnement de Généraliste, défendez durement votre marché domestique. Construisez des barrières à l'entrée (agences commerciales couvrant intensivement votre marché domestique) et ménagez vous un deuxième souffle à l'international. Exigeant d'importants investissements en innovation en vue de créer une large gamme de produits couvrant les besoins de tous les segments, voire un produit hybride complexe... cette stratégie de diversification produits-marchés peut être couteuse et difficile à soutenir à long terme, surtout si vos concurrents se spécialisent différemment et vous encerclent (risque de voie médiane).

Vous engager dans l'une des autres voies de spécialisation décrites ci-après nécessitera des choix plus spécifiques qui vous amèneront progressivement (le temps est votre allié et non votre ennemi) à ré-allouer vos ressources et à développer certains segments (au domestique et à l'international) pendant que vous régresserez sans doute ailleurs. Réussir une telle spécialisation constituera peut-être votre **deuxième défi stratégique**. N'abandonnez pas trop vite vos parts de marché aux concurrents. Développez votre leadership sur de nouveaux marchés, avant de désinvestir.

Domination «volume-coûts»

Cette stratégie de «domination volume-coût» implique la conquête de parts de marché auprès des clients sensibles au prix. Elle suppose une capacité à abaisser ses prix sur les marchés ciblés, ce qui, à son tour, passe par la réduction des coûts de production, comme de distribution, par rapport à ceux des concurrents. Cette stratégie suppose des économies d'échelle mais aussi des gains de productivité et d'efficacité écologique : l'excellence opérationnelle. D'autres éléments de création de valeur Client devront accompagner cette stratégie de conquête basée sur votre compétitivité : innovation ciblée, publicité Grand-Public, eCommerce...

Définir un cap stratégique clair & cohérent



Intimité Client

Cette stratégie de segmentation implique une focalisation sur les attentes spécifiques de certains segments de marché sensibles à la proximité Client et à l'offre de services, les PME principalement, ainsi que sur le fine-tuning de votre offre (produits et services) de manière à servir optimalement les clientèles ciblées. Cibler ces clients nécessitera des investissements technologiques appropriés et le développement de produits et de services répondant à leurs attentes. En outre, la proximité Client exige un réseau d'agences commerciales et de représentants, et des services, qui constituent autant de charges variables qui augmentent le coût de revient sans créer d'économies d'échelle.

Leadership Produit et différenciation Premium

Cette stratégie de différenciation visant à créer de la valeur produit, via l'innovation, la qualité ou l'écologie, implique des investissements R&D et des certifications ISO coûteuses. Ces processus transverses ne sont pas l'exclusivité de cette stratégie mais peuvent conduire à créer plus de valeur pour les clients concernés et prêts à payer le prix de produits «Premium», avec leurs certifications ISO (qualité & écologie) et les services adaptés. Des prix plus élevés accompagneront obligatoirement cette stratégie de différenciation, mais attention à créer d'abord la valeur client correspondante, avant d'exiger de vos clients, le prix nécessaire pour assurer une marge suffisante.

Stratégie Corporate : nouvelles capacités et nouveaux marchés

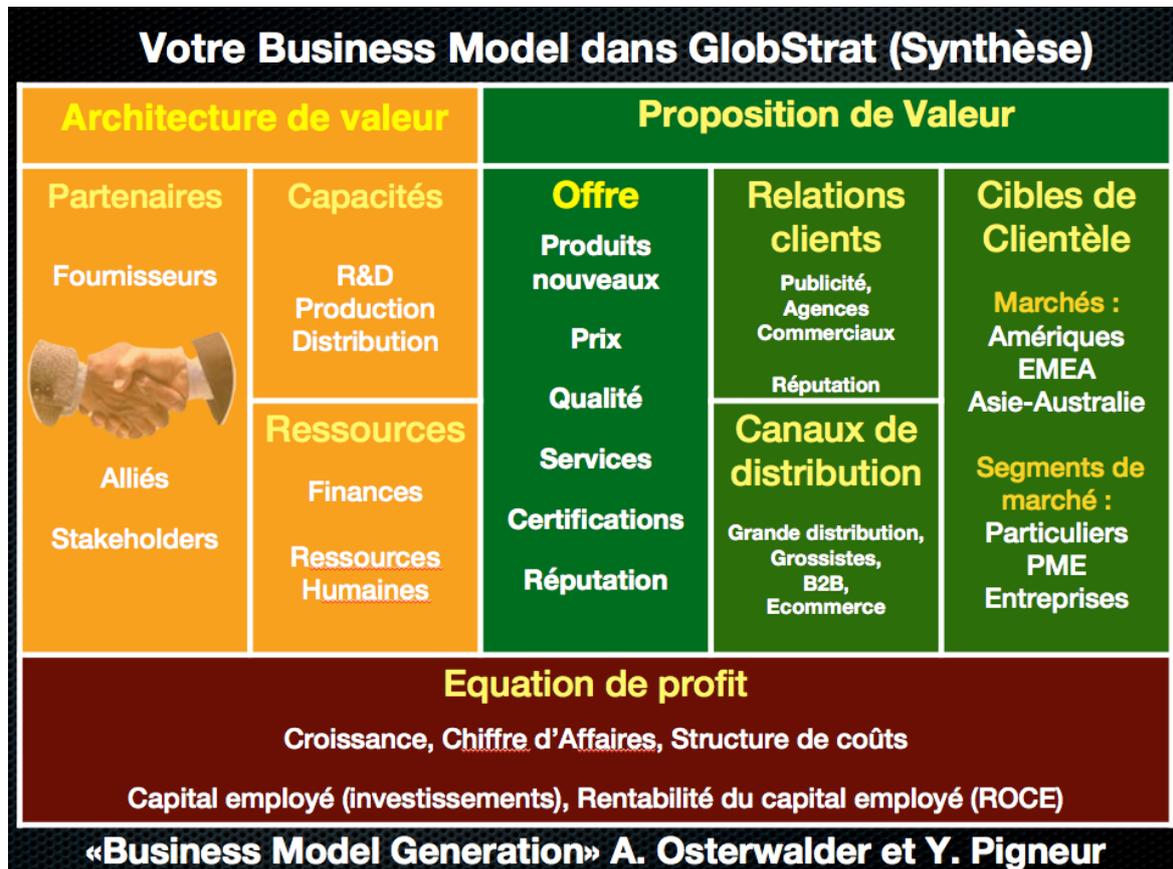
Stratégie d'innovation

Innover constituera un **troisième défi stratégique** commun à toutes les stratégies. Quelles capacités technologiques développer ? Quels nouveaux produits développer ? Commercialiser une gamme large ou spécialisée de produits ? Innover en leader ou en suiveur ? Vos efforts d'innovation feront la différence. Mais la différenciation de votre offre ne se limitera pas aux dimensions technologiques. La qualité de vos produits, certifiée ou non, le développement de capacités de services, la réputation sociale et/ou environnementale associée à votre marque... devront être construites avec la même cohérence, en fonction de votre proposition de valeur.

Périmètre d'activité : domestique, international, mondial ?

Le **quatrième défi stratégique** consiste à définir l'étendue de votre périmètre d'activité : 1 à 3 marchés x 1 à 3 segments = 9 segments stratégiques. Acteur domestique et généraliste, sur 3 segments, au départ, vous allez pouvoir décider de devenir un acteur mondial opérant sur 2 ou 3 marchés, sur les segments de votre choix. Votre stratégie d'internationalisation demandera du temps et des ressources : un an pour s'implanter sur un nouveau marché, une année supplémentaire pour y développer vos agences et vendre vos produits... Cette option d'internationalisation peut n'être pas disponible immédiatement, en fonction du scénario choisi par votre Professeur. Renseignez vous.

Votre Business Model



Votre cinquième **défi stratégique** consistera à définir le **Business Model** qui permettra de différencier votre entreprise. Votre Business Model devra être défini en ligne (Onglet Management / Business Model) au démarrage de la simulation. Sauvegardez le toutes les 15 minutes et peaufinez le, ensuite, jusqu'à la fin de l'année 1. Définissez en équipe :

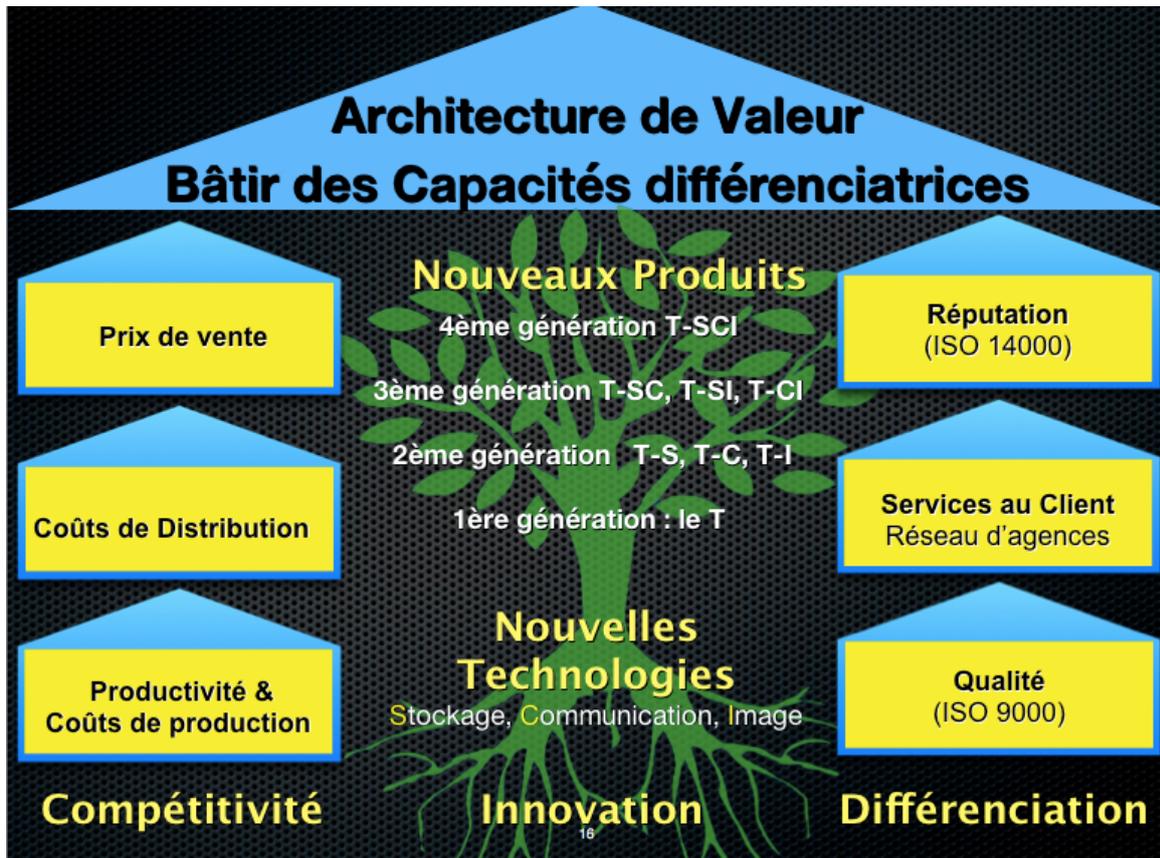
1. Votre **Proposition de Valeur** pour vos cibles de clientèle :

Le choix des cibles de clientèle est essentiel : sachez, toutefois, que ce ciblage désigne les marchés et segments de marché sur lesquels vous entendez devenir des leaders à moyen-long terme. N'en déduisez pas qu'il vous faut abandonner, hâtivement, les autres clientèles existantes. Celles-ci concourent à votre activité présente et vous apporteront les revenus dont vous aurez besoin pour aller conquérir ces leaderships ailleurs. Les abandonner à vos concurrents ne servirait qu'à vous affaiblir. Globstrat n'est pas un jeu vidéo : comme dans le monde économique réel, il faut du temps pour construire les avantages concurrentiels qui vous donneront la capacité d'aller conquérir les leaderships que vous ambitionnez, en vue de créer plus de valeur que vos concurrents, à long terme.

Ce choix défini, définissez les **éléments de votre proposition de valeur** qui créeront de la valeur pour ces cibles de clientèles (compte-tenu de leurs attentes éclairées par les études de marché disponibles dans la veille Marketing) :

- Gamme de produits (innovation),
- Positionnement prix,
- Qualité des produits & Certifications différenciatrices,
- Couverture du marché par vos agences commerciales,
- Services aux clients,
- Réputation de votre marque (Publicité et Responsabilité environnementale et sociale).

2. Votre **Architecture de création de valeur** : les Investissements qui vous différencieront de vos concurrents, et qui vous permettront de construire des capacités stratégiques, sources d'avantage concurrentiels durables. Trois grands axes de création de valeur peuvent structurer votre architecture et devront sans doute être combinés pour construire un modèle, aussi « unique » que possible, de capacités différenciatrices.



3. Votre **Equation économique** : les revenus (capacité d'autofinancement) et les modes de financement qui vous permettront de réaliser les investissements précédents et de les rentabiliser sur la durée de la simulation.

Le **dernier défi stratégique** concerne le **financement de votre exploitation** et celui **de vos investissements** :

• Le **financement de votre exploitation** :

- Vos dépenses annuelles pourront être couvertes par vos recettes de l'année et la trésorerie disponible en début d'année (solde de trésorerie de l'année précédente). Vous pourrez, au besoin, compléter ces recettes par un financement bancaire à court terme, dans la limite de 5% de votre Chiffre d'Affaires annuel précédent.
- Votre Besoin en Fonds de Roulement (BFR) dépendra essentiellement du délai de paiement accordé à vos clients et du niveau de vos stocks, sachant que le délai de paiement de vos fournisseurs est fixe (2 mois).

- Le **financement de vos investissements annuels** devra être réalisé par des financements à long terme disponibles ou mobilisables dans les limites autorisées. Le montant de la plupart des **investissements** est élevé (de 500 K à 3 000 K par option (pour un capital initial de 15 000 K), et votre capacité de financement est limitée par votre capacité d'auto-financement (Amortissements annuel + Bénéfice net), complétée par votre capacité d'endettement à long terme et par d'éventuelles augmentations de Capital.

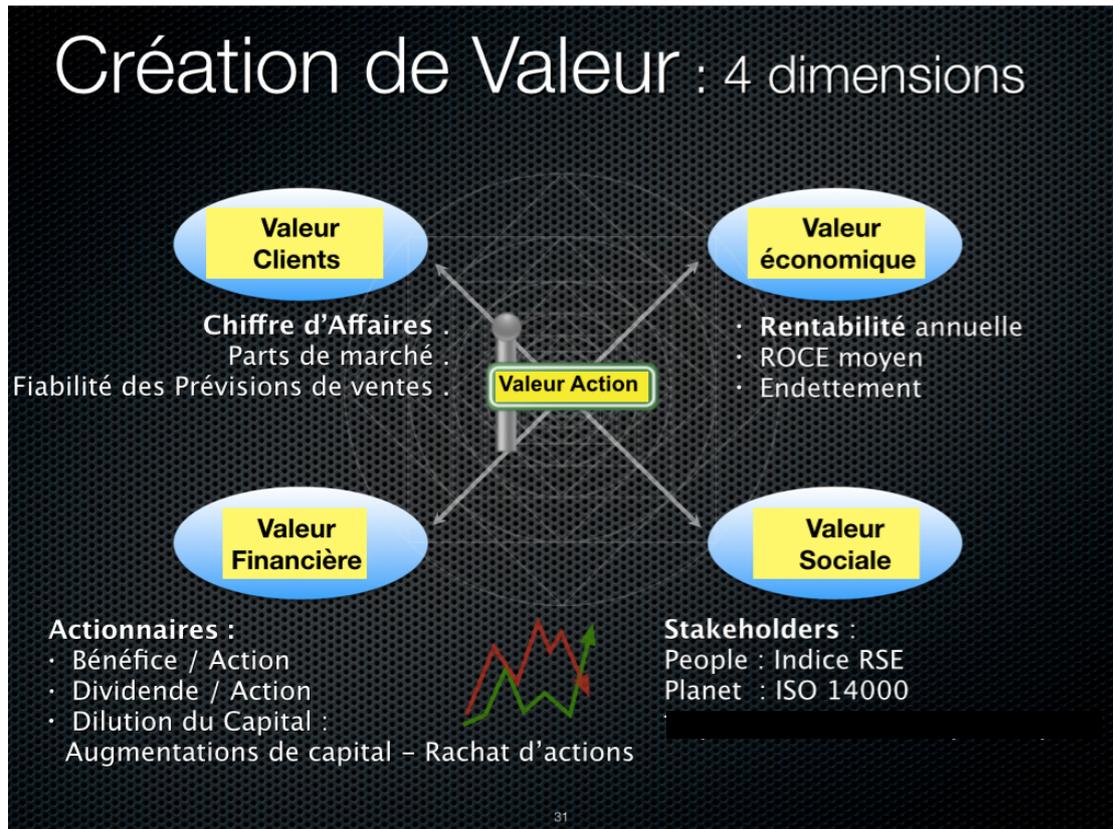
Il vous faudra donc faire des choix et veiller à trouver le financement à long terme requis : le **tableau de financement** proposé par Globstrat dans vos Prévisions vous permettra de vérifier votre capacité à financer les investissements souhaités et à procéder aux ajustements nécessaires : Investissements nouveaux d'un côté, Financements à long terme (capacité d'autofinancement + endettement à long terme disponible + augmentations de Capital), de l'autre. Il vous faudra absolument assurer l'équilibre de ce tableau de financement.

Il ne vous sera pas possible de tout mener de front. Vous devrez allouer vos ressources et faire des arbitrages, souvent difficiles, afin d'être en mesure de clôturer vos décisions, à temps, chaque année.

Création de valeur

Chaque année, GlobStrat évalue la valeur créée par votre entreprise et génère une **valeur d'action globale** agrégeant quatre composantes de création de valeur (de poids comparable) :

- **Valeur commerciale** : Valeur client, Parts de marché, Chiffre d'Affaires, fiabilité des prévisions de vente,
- **Valeur économique** : Rentabilité du Capital Employé, Endettement (en % du capital)
- **Valeur financière** : Bénéfice et Dividende par Action (compte-tenu de la dilution du capital),
- **Valeur sociale** : Développement Durable (ISO 14000) et Responsabilité Sociale de l'entreprise (indice RSE).



Cette valeur d'action vous sera communiquée chaque année, et comparée à celle de vos concurrents, dans le chapitre Concurrence de GlobStrat. Sa structure (4 dimensions de création de valeur) sera affichée, dans la Veille Valeur Client, sous forme de graphique comparant votre structure de création de valeur et celle du leader mondial. L'état de la **Concurrence** pourra être commenté par votre Professeur et sera, en tout état de cause, disponible en ligne, au démarrage de chaque nouvelle année.

Il vous permettra de comparer vos performances et celles de vos concurrents (benchmarking) sur plusieurs plans :

- Ventes et Chiffre d'affaires par marché et arrivée de nouveaux entrants.
- Parts de marché et Leadership par segment de marché et par type de clientèle, à l'échelle mondiale.
- Cycle de vie des produits et annonce du lancement de nouveaux produits.
- Positionnement Qualité-Productivité-Capacité de Production-Stocks des concurrents.
- Bilan social et niveau de Responsabilité Sociale des concurrents
- Bilan économique des concurrents : Chiffre d'Affaires et rentabilité (Profit et Ratios financiers).
- Valeur d'action des concurrents.
- Graphiques d'évolution des marchés et des leaderships (par marché et par types de clientèle).

Après le débriefing final de votre simulation, les graphiques sélectionnés par votre Professeur seront en outre disponibles en ligne dans l'onglet Management / Débriefing.

Mise en oeuvre de votre stratégie

La **vision globale et stratégique**, présentée précédemment doit être partagée par tous les membres de votre équipe, de telle sorte que vous puissiez, ensemble, définir votre stratégie (et le Business plan qui la concrétise), piloter sa mise en oeuvre et suivre les performances qui en résulteront. Le débriefing final vous permettra, en équipe, d'en faire l'évaluation et de tirer des conclusions de cette expérience commune. Par contre, la **mise en oeuvre de votre stratégie** (son exécution) reposera sur la clarté de la stratégie, sa compréhension par tous, et sa déclinaison : **fonction par fonction**. C'est dire si une bonne organisation de votre équipe, par fonction, sera déterminante.

Les **fonctions** à vous répartir (1 ou 2 rôles par membre du comité de direction) concernent :

- Marketing et Ventes (Vice-Présidence) : c.f. pages suivantes et Mission détaillée en téléchargement (Documentation)
- R & D (Vice-Présidence) : c.f. pages suivantes et Mission détaillée en téléchargement (Documentation)
- Production (Vice-Présidence) : c.f. pages suivantes et Mission détaillée en téléchargement (Documentation)
- Ressources Humaines (Vice-Présidence) : c.f. pages suivantes et Mission détaillée en téléchargement
- Finances (Vice-Présidence) : c.f. pages suivantes et Mission détaillée en téléchargement (Documentation)
- Le Président est responsable de la fonction d'animation, de coordination et de clôture, ainsi que du respect des obligations légales et éthiques de l'entreprise : toute collusion entre concurrents sera sanctionnée.

La complexité stratégique de Globstrat, la diversité et la spécificité des fonctions concernées, leur nécessaire coordination, les arbitrages qui s'imposeront (parce que vous devrez faire des choix), vous amèneront à vous répartir ces fonctions. Dans le même temps, vous devrez coordonner les décisions fonctionnelles concourant à la création d'une capacité stratégique spécifique : votre organisation devra refléter cette double exigence de spécialisation verticale (par fonction) et de coordination transversale (par capacité stratégique).

Mise en oeuvre de votre stratégie & travail en équipe

Il existe dans GlobStrat une forte corrélation entre l'efficacité du travail en équipe et la performance de l'entreprise. La définition d'une stratégie claire sera fondamentale. Mais votre performance finale sera, à coup sur, plus dépendante encore de la qualité de son exécution : l'alignement stratégique des décisions et des ressources et la cohérence de votre mise en oeuvre seront essentiels.

Pour y parvenir, nous vous conseillons de veiller à l'organisation et au bon fonctionnement de votre équipe :

- Définissez les rôles et responsabilités de chacun (onglet Management/Organisation), téléchargez votre mission,
- Définissez une méthode de décision : analyse, diagnostic stratégique, décisions fonctionnelles, arbitrage et clôture,
- Désignez un facilitateur (Président) chargé d'assurer l'efficacité du travail d'équipe et le respect de la méthode,
- Pratiquez l'écoute active, afin de mieux comprendre le point de vue des autres et bénéficier de leur expérience,
- Exprimez vos opinions, même différentes, mais d'une manière éthique, constructive et donc responsable.

En début de simulation, veillez à choisir votre fonction (VP), en accord avec les autres membres de votre équipe. Vous n'aurez accès à vos décisions qu'après affectation de votre responsabilité dans l'équipe.

Chaque année, veillez ensuite à respecter l'organisation mise en place :

- Nous vous conseillons d'analyser les résultats de l'année précédente, fonction par fonction, parallèlement : vous divisez par 5 le temps d'analyse tout en permettant à chaque rôle d'approfondir son propre diagnostic.
- Chaque responsable peut alors communiquer aux autres son diagnostic fonctionnel et faire ses propositions pour l'année suivante. Un diagnostic global peut être élaboré en Comité de direction en vue de définir les objectifs et les grandes lignes de décision pour l'année suivante.
- Chaque responsable peut alors ajuster et proposer ses décisions, puis les saisir dans sa page de décision.
- Les prévisions générées par GlobStrat permettront d'entrer dans la phase de concertation, de coordination, et d'arbitrage qui permettra d'assurer le réalisme, la pertinence et la cohérence des décisions.

Marketing

Votre stratégie Marketing vous permet de créer les conditions qui vous permettront d'optimiser la demande s'adressant à votre entreprise. Votre politique commerciale vous permettra ensuite de transformer cette demande potentielle, symbolisée par votre Valeur Client, en ventes réelles de vos produits.

Plusieurs **leviers Marketing** vous permettent d'agir sur 3 indicateurs clés : **Réputation, Valeur Client et Ventes**.

- Votre **Réputation (par marché)** est publiée dans la page Concurrence / Marketing. Elle reflète l'image (de marque) associée à votre offre auprès des clients du marché, compte-tenu de :
 - vos efforts de **publicité** sur la zone géographique,
 - la **réputation** de votre entreprise en matière de développement durable et de responsabilité sociale.
- Votre **Valeur Client** est établie par **segment de marché** : elle mesure la valeur de votre offre (Proposition de valeur) aux yeux des clients du segment de marché considéré. La Valeur Client est indiquée dans vos Performances. Elle est comparée à celle des concurrents dans la veille Ventes. Votre profil de création de Valeur Client est, en outre, analysé finement dans la Veille «Création de valeur» (20K), en comparaison du profil du leader.
- Vos **Ventes** sont normalement déterminées par votre Valeur Client relative sur chaque segment de marché. Elles peuvent néanmoins être inférieures à la demande générée par votre valeur client, par insuffisance de capacité de production (Rupture de stock). Les ventes ainsi perdues sont réparties entre les concurrents, s'ils en ont la capacité.

Décisions Marketing :

Implantation sur de nouveaux marchés internationaux : investissement = 1000 K + 3 managers

Initialement, le périmètre d'activité de votre entreprise est limité à son marché domestique : Amériques, EMEA, ou Asie. Vous pourrez opter pour l'internationalisation, via l'installation d'un bureau de représentation sur le marché. Il vous ouvrira la pénétration du marché concerné via l'installation d'agences (1 agence minimum), l'année suivante.

Implantation d'agences commerciales : investissement 500 K + budget annuel de fonctionnement de 500 K

Lorsque vous êtes implanté sur un marché, vous pouvez couvrir ce territoire avec 1 à 12 agences commerciales qui assurent la distribution de vos produits (logistique) et de vos services sur le marché. Chaque agence comporte 1 chef d'agence (100 K), 2 commerciaux (200 K) et 2 assistant(e)s (100 K) + 100 K de frais généraux, et gère l'ensemble des segments de marché activés, ainsi que les réseaux de distribution et les commerciaux de la zone concernée.

Politique de distribution

3 réseaux de distribution permettent d'atteindre 3 segments de marché, l'e-Commerce couvrant la totalité du marché : **Attention à ne pas désactiver prématurément un réseau et à couper ainsi les revenus du segment correspondant !**

Segment	Distribution	Leviers commerciaux : c.f. Veille Marketing pour analyser les marchés
Particuliers	Grande distribution + e-Commerce ?	<ul style="list-style-type: none"> • Agences commerciales (de 1, minimum, à 12 agences par marché) • Gamme de produits commercialisés (Innovation)
PMEs	Grossistes professionnels + e-Commerce ?	<ul style="list-style-type: none"> • Prix de vente des différents produits par segment • Qualité & certifications
Entreprises	Vente directe (B2B) + e-Commerce ?	<ul style="list-style-type: none"> • Services associés, segment par segment • Réputation : Publicité + Responsabilité environnementale & sociale

Politique de publicité

Afin d'accroître votre **réputation** sur un marché donné, vous pouvez choisir, parmi 6 campagnes de publicité Grand Public ou Professionnelle, qui auront un impact différencié d'un segment de marché à l'autre : coût de 100 à 1000 K.

Veille Marketing (étude de marché) & veille Ventes (positionnement des concurrents) = 20 K

L'étude de marché, vous donne des prévisions à 3 ans : croissance, sensibilités au prix, à la qualité, au service, à la publicité, à la réputation, et aux attentes technologiques, des segments. La veille Ventes est comprise dans le prix.

Votre point de départ

- 1 Marché domestique, 6 Agences commerciales
- Réputation de 100 sur votre marché domestique
- 3 Commerciaux + 2 assistants par Agence
- Valeur Client de 100 sur chacun des 3 segments de marché

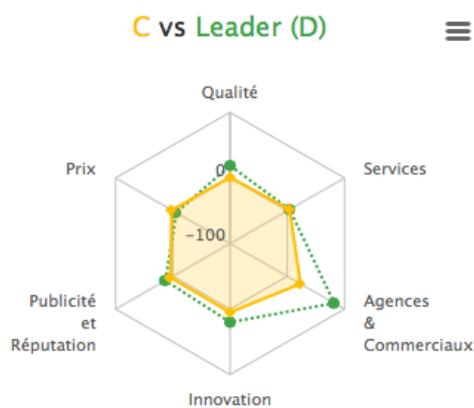
Ventes

La responsabilité des Ventes vous amènera à définir votre proposition de valeur aux clients de chaque segment de marché, puis à fixer vos objectifs de ventes et à mobiliser les moyens commerciaux, en vue de les atteindre.

Création de Valeur Client par segment de marché

Votre proposition de valeur aux clients du segment de marché visé va générer de la Valeur Client, segment par segment, sur la base de six attributs :

- **Gamme de produits** (innovation technologique),
- **Prix** demandé (comparé au prix de marché) compte-tenu de la Valeur Client déjà générée,
- **Qualité** de vos produits (indice Qualité et certification ISO 9000),
- **Proximité Client** (agences commerciales par marché, politique commerciale par segment),
- **Services** associés (nombre de services proposés et adéquation aux attentes du segment, délais de paiement),
- **Réputation** (publicité, réputation écologique et sociale de l'entreprise).



Le poids de chacun de ces attributs dépend des facteurs-clés de réussite du segment de marché, indiqués dans les études de marché : indice de sensibilité (base 100 = sensibilité moyenne). Dans l'exemple ci-contre, l'équipe D (Leader) devance ses concurrents en Valeur Client, grâce à sa qualité, son innovation et surtout ses agences et commerciaux. Cette Valeur Client déterminera votre part de marché potentielle sur le segment, et donc votre part de marché réelle, sous réserve que vous disposiez des capacités de production (Machines & équipes de techniciens) et de distribution (Représentants) suffisantes pour délivrer effectivement cette valeur à vos clients. En cas d'insuffisance de vos capacités de distribution, les ventes seront réparties au prorata de la demande générée.

Objectifs de ventes

Le marché simulé par GlobStrat déterminera vos ventes réelles, qui pourront évidemment être différentes de vos prévisions. Mais vous devez être capable de les prévoir au mieux pour l'année à venir. Toutes vos prévisions budgétaires et financières seront en effet établies à partir de cet objectif de ventes. Vous devez, en outre, définir la répartition de ce volume entre les produits proposés (en %), le total du segment devant être égal à 100%. Les nouveaux produits tendront à se substituer aux plus anciens, en fonction de leur attrait relatif (technologie & prix).

Politique de prix (\$)

Définir votre politique de prix (en \$) pour chaque lot de produits finis est essentiel, compte tenu de la sensibilité au prix des différents segments de marché et de la concurrence (Prix de marché) et bien sur de vos propres coûts (marges). *Attention à ne pas augmenter votre prix prématurément, sans avoir préalablement créé suffisamment de Valeur Client.*

Politique commerciale : délais de paiement

Définissez le délai de paiement accordé aux réseaux de distribution (grande distribution, grossistes) et aux Entreprises.

Politique de service

Votre offre de service préalablement développée (en R&D), peut être associée à votre proposition de valeur et incluse dans votre Prix (30 \$ par lot), par segment de marché : 0 à 2 options optimalement, jusqu'à 6 pour les plus sensibles.

• Extension de Garantie (+2 ans)	• Support client (Hotline)	• Sécurisation des données
• Recyclage écologique des produits	• Stockage Cloud	• Dépannage rapide

Votre point de départ

Segments de marché	Particuliers	PMEs	Entreprises	Marché domestique
Volume de ventes	10 000	10 000	10 000	30 000 lots, avec 6 Agences : 18 représentants
Prix	1 000 \$	1 000 \$	1 000 \$	1 000 \$ CA = 30 000 K\$

R&D

Le responsable R&D a en charge le management de l'innovation (produits et services), de la qualité et de l'écologie de vos produits. Il est également responsable des processus de certification ISO 9000 (Qualité) et ISO 14000 (Ecologie). Les décisions R&D couvrent :

Processus d'innovation

Investissement 1 (Année N)	Investissement 2 (année N+1)	Lancement (année N + 2)
Développement Technologie (2000 K)	Développement Produit nouveau (1000 K)	Vente du Produit nouveau

Développement de nouvelles technologies

Initialement, votre entreprise ne dispose que du produit T. Pour développer de nouveaux produits, le premier investissement consiste à développer une capacité technologique nouvelle (2000 K + 5 ingénieurs) parmi 3 options :

- **Image (I)** : écran HD, interactif, gérant les images (photos, vidéos) et les couleurs de manière précise et innovante.
- **Stockage (S)** : puces mémoires haute capacité, permettant de stocker énormément de données, en interne.
- **Communication (C)** : accès aux réseaux mobiles de 4e génération, voire de 5ème génération, accès au cloud.

Développement de produits nouveaux

Le second investissement du processus d'innovation consiste à développer (1000 K + 5 ingénieurs) un produit nouveau, sur la base de la capacité technologique développée préalablement (l'année précédente).

A partir des 3 technologies - S, C, I - vous pouvez développer jusqu'à **7 nouveaux produits**. Ceux-ci se substitueront progressivement aux ventes de T qui sont susceptibles de décliner jusqu'à 50 % par an, environ.

	Technologie S			Technologie C			Technologie I		
Produits simples	TS			TC			TI		
Produits hybrides & complexes	T-SC	T-SI	T-SCI	T-CI	T-SC	T-SCI	T-CI	T-SI	T-SCI

Développement de nouvelles capacités de service

Développer de nouveaux services vous permettra d'améliorer votre proposition au client, l'année suivante, en embauchant une équipe chargée du développement d'une nouvelle capacité de service (parmi 6 services possibles).

Qualité des produits et certification ISO 9000

Vos efforts Qualité sont mesurés de deux manières :

- un indice Qualité qui reflète la culture Qualité de votre entreprise et votre **capacité à délivrer un produit de qualité**.
- une **certification globale (ISO 9000)** qui nécessite de satisfaire aux pré-requis de chaque niveau de certification.

Qualité des produits

L'indice de qualité reflète l'ensemble de vos efforts qualité. Il ne peut évoluer que de manière progressive et est susceptible d'accroître vos ventes sur les segments sensibles. Vous pouvez développer un bon indice de qualité sans viser une certification ISO 9000, mais la certification ISO 9000 requiert des niveaux d'indice qualité spécifiques.

Certification ISO 9000

Vous pouvez prétendre à une certification officielle ISO 9001 à 9004, attestant de la qualité de vos processus Qualité, sur trois critères à coordonner : labos R&D, certification des Fournisseurs, indice Qualité.

Développement durable et certification ISO 14000 (Planet)

Les laboratoires écologiques, en R&D et en Production, permettent d'améliorer les attributs écologiques de vos produits, ce qui pourrait accroître vos ventes sur les segments de marchés sensibles au développement durable.

Certification «Développement Durable» : ISO 14000

Vous pouvez prétendre à cette certification ISO 14000, attestant de la qualité écologique des produits de votre entreprise, si vous remplissez les 3 conditions requises (Labo écologique en R&D + Fournisseurs écologiques + approvisionnement en énergie renouvelable) pour chaque niveau de certification 14001-4.

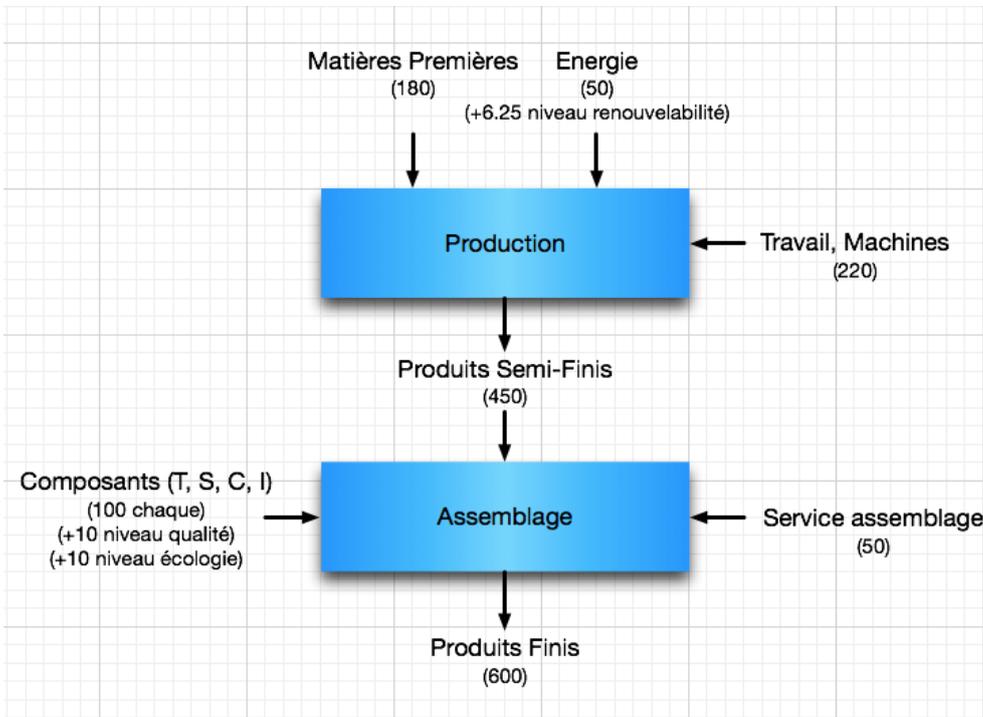
Votre capacité à obtenir ces certifications ISO (9000 & 14000) peut être visualisée en Prévisions R&D.

Production

Le responsable de production gère le processus de fabrication de votre entreprise. Sa responsabilité principale concerne l'ajustement de la capacité de production par rapport à la demande de produits semi-finis, mais elle inclut aussi la qualité technique et écologique de votre production, comme le contrôle des coûts de production.

Le processus de production est structuré en 2 étapes fondamentales, comme suit, en année 0 :

Fabrication des produits semi-finis



La première étape de production concerne la **fabrication des produits semi-finis** à partir des matières premières. Les produits semi-finis sont neutres du point de vue de la technologie, de la qualité & de l'écologie. Leur coût de fabrication dépend de la productivité des machines. Vous ajustez votre capacité de production en achetant ou en vendant des machines parmi les 3 types de machines (M2000, M4000, M8000) dont la productivité varie du simple au quadruple, avec un **impact inverse sur la qualité des produits..**

Capacité de production

Votre capacité de production dépend du nombre de machines disponibles et du nombre d'équipes de techniciens affectées aux machines : 1 équipe (de 6 techniciens) par Machine. Seuls les produits semi-finis peuvent être stockés.

Régulation de la production

Un système de régulation ajuste automatiquement le **temps de travail** en fonction de la demande (dans la limite de 90 à 110 % de votre capacité) via les stocks de produit semi-finis lorsque le temps de travail est réduit à 90%, via le chômage partiel (de 100 à 90%) ou via les heures supplémentaires (de 100 à 110% du temps de travail). Les heures supplémentaires sont payées 50% plus cher et sont limitées à 10% du temps de travail, sans impact sur la RSE.

Laboratoires de productivité

Un laboratoire d'amélioration de la productivité de vos lignes de production accroîtra la capacité de production de 3 à 5% durablement. Vous pouvez accumuler de 4 labos ayant le même impact. Investissement = 500 K + 1 ingénieur.

Assemblage des produits finis

L'assemblage des produits finis est sous-traité à 50 \$ par lot de tablettes. Il ne requiert donc aucun investissement. Il est totalement flexible et n'engendre aucun stock de produits finis.

Approvisionnement en énergie et en Composants

Vous pouvez choisir la proportion d'énergie renouvelable consommée par votre entreprise : de 0 à 100%, par tranches de 25%, en fonction du niveau ISO 14000 visé, pour un coût variable en fonction du niveau choisi. Vous pouvez choisir le niveau de Certification ISO 9000 et ISO 14 000 de vos fournisseurs de composants, pour un coût unitaire standard de 100 \$ par composant & par lot, plus un surcoût de 10 % par niveau de certification.

Votre point de départ

Machines : 15 M-2000 - Capacité : 2000 x 15 = 30 000 unités - 15 équipes - Temps de travail = 100 % - Stock = 0

Ressources Humaines

La dimension humaine de votre entreprise est le domaine du responsable des Ressources Humaines qui agit à la fois sur la politique RH et sur la politique de responsabilité sociale de l'entreprise.

Votre **politique RH** (effectifs, salaires, budgets de formation) génère une satisfaction du personnel dont l'amélioration agit en retour sur la productivité de travail, la qualité des produits, et plus généralement sur l'efficacité du personnel.

Votre **politique de responsabilité sociétale (RSE)**, s'appuiera sur des programmes de formation et des mesures de fidélisation du personnel (intéressement, couverture santé, retraite) qui généreront dans l'entreprise une culture de responsabilité sociale et contribueront à améliorer la satisfaction du personnel.

Vos efforts RH sont mesurés au travers de votre **indice RSE** (base 100), qui progressera en fonction de vos efforts sociaux : création d'emploi, politique sociale (intéressement, santé, Retraite), budgets et programmes de formation...

Politique RH

Salaires : % d'augmentation

Vous définissez la revalorisation de vos salaires, par catégorie de personnel, chaque année, en fonction de l'indice cumulé d'inflation (base 100 en année 0) qui vous est rappelé dans la page de décision RH.

Budgets de formation

Décidez du % de la masse salariale affecté à la **formation des personnels** correspondants, pour l'année.

Programmes de formation

La politique de formation consiste en l'ingénierie et la réalisation de 4 programmes spécifiques de formation qui seront proposés aux salariés dans le cadre du budget annuel affecté à la formation du personnel, et qui agiront sur la Qualité des produits, votre productivité (donc vos coûts), la qualité du service Client, ou la culture « responsable » des salariés.

Politique sociale de fidélisation du personnel

Les avantages sociaux que vous pouvez accorder à vos salariés concernent 3 domaines susceptibles d'améliorer la fidélité des salariés de votre entreprise et en retour d'accroître la productivité du travail, la qualité des produits et la motivation du personnel : intéressement aux résultats, couverture Santé et couverture Retraite.

Responsabilité Sociale de votre Entreprise (RSE)

Votre politique RH comme votre politique sociale contribueront à créer dans votre entreprise une culture de responsabilité sociale (interne) et sociétale (externe) proche de la recommandation ISO 26000 en matière de responsabilisation de l'entreprise vis à vis de ses partenaires (stakeholders), mesurée par un indice RSE (base 100).

Initiatives de responsabilité sociale vis à vis des personnels et communautés locales (stakeholders)

Vous pouvez mettre en oeuvre 8 initiatives sociales, c'est à dire des managers ou des programmes qui concrétisent la responsabilité de votre entreprise vis à vis du personnel et des communautés avec lesquelles elle coopère.

Veille stratégique RH

La veille RH vous renseignera sur les effectifs et les politiques sociales des concurrents.

Votre effectif de départ

Technique	Commercial	Administratif	Salaires	Effectif	Masse salariale
3 ingénieurs R&D	6 Chefs d'Agences	6 dirigeants	200 K	6	3 600 K
3 Ingénieurs Production	12 Représentants	0 Manager Formation	100 K	24	
90 Techniciens Machines 4 Techniciens Production	12 Assistants Agences	14 Assistants	50 K	120	6 000 K
100 personnes	30 personnes	20 personnes		150	9 600 K
5300 K	2400 K + 300 K (primes)	1900 K			9 900 K

Finance

La gestion financière de votre entreprise vous conduira à définir votre politique de **financement** des investissements, en utilisant raisonnablement l'effet de levier (endettement à long terme) et en veillant simultanément à la **solvabilité** et à la **rentabilité** de votre entreprise. Elle implique une compréhension préalable de sa **situation financière** (Compte de résultat et Bilan, ci-après) et des **règles financières** (internationales) en usage dans la simulation (page suivante). Si votre entreprise génère des profits, et dispose de la trésorerie nécessaire, elle pourra en outre envisager les **options d'emploi de ces ressources** : distribuer des dividendes à ses actionnaires, rembourser des dettes par anticipation ou racheter des actions émises précédemment. Si, à l'inverse, votre entreprise est en difficulté, vous pouvez vous placer sous la protection des faillites pour suspendre le remboursement de la dette pour 1 année. Un **outil de gestion prévisionnelle** intégré vous permet d'élaborer vos **budgets** pour l'année en cours sur la base des décisions prises (investissements et dépenses) d'une part, de vos prévisions de ventes et de revenu, d'autre part.

Capacités de financement

Capacité d'autofinancement

La première source de financement de vos investissements réside dans votre Autofinancement, à savoir :

$$\text{Capacité d'autofinancement (CAF)} = \text{Bénéfices nets} + \text{Amortissements} = 4550 \text{ K en année 1.}$$

$$\text{Autofinancement} = \text{Capacité d'autofinancement} - \text{Dividendes}$$

Emprunts à long terme

Votre endettement total à long terme est limité au 2/3 de votre Capital ou à 3 fois votre CAF. Dans cette limite, vous pouvez obtenir un emprunt à LT supplémentaire auprès de votre banque, montant indiqué dans la bulle d'aide (?).

Augmentation de capital

Si vos besoins de financement à long terme dépassent les deux précédentes sources de financement cumulées, vous pouvez faire appel à vos actionnaires pour augmenter votre capital dans la limite totale de 1 500 K.

Capital risque

Si votre capacité normale de financement à long terme est réduite à Zéro, vous pouvez encore mobiliser jusqu'à 1 000 K de capital risque, avec des actions émises à 50% de leur valeur entraînant donc une dilution très élevée.

Emprunts à court terme

Afin de financer votre exploitation (BFR) vous pouvez recourir à un emprunt à court terme auprès de votre banque, dans la limite du montant autorisé par la banque (5 % du Chiffre d'affaires annuel précédent). Votre besoin en fonds de roulement (BFR = Comptes Clients + Stocks - Comptes Fournisseurs) sera fonction du délai de paiement accordé aux clients, segment par segment, et, éventuellement, de vos stocks, sachant que le délai de paiement de vos fournisseurs est fixe (non négociable) et égal à 2 mois d'approvisionnement.

Protection des entreprises en difficulté - Chapter 11

En cas de difficultés de trésorerie ou de problèmes de financement, vous pouvez exceptionnellement (une fois et une seule !) faire appel à la protection de la loi pour reporter le remboursement annuel de vos dettes à long terme, d'un an. Toutefois, cette opération impactera négativement et durablement votre valeur d'action.

Emploi des fonds disponibles

- Distribution de dividendes (dans la limite des bénéfices distribuables)
- Rachat d'actions (dans la limite des actions émises et de votre trésorerie pour les racheter)
- Remboursement anticipé d'emprunts à long terme (dans la limite de la trésorerie disponible au bilan précédent).

Veille stratégique Finance

La veille Finance vous donnera accès au bilan de vos concurrents et à la structure de leur compte de résultat.

Rentabilité du Capital Employé de votre entreprise (ROCE)

- ROCE = Résultat opérationnel / (Immobilisations nettes + Besoin en Fonds de Roulement) = 10 % en P0

Situation financière de départ

Compte de Résultat P0 (P & L)

Chiffre d'Affaires (Revenus)	30 000 K
Coût des produits vendus :	
Production des produits semi-finis :	-11 900
. Consommations Semi-finis = 6900	
. Personnel technique = 5000	
Production des produits finis :	-4 800
. Composants = 3 000	
. Assemblage = 1500	
. Personnel technique R&D = 300	
Commercialisation et Distribution	-5 700
. Publicité = 1200	
. Services = 900	
. Distribution (Agences, Livraison) = 900	
. Personnel commercial = 2700	
Frais généraux : personnel administratif	-1 900
EBITDA	= 5 700 K
Amortissements des immobilisations	-2 300
EBIT : Résultat d'exploitation	= 3 400 K
Charges financières	-400
Impôts / Sociétés (25%)	-750
Résultat Net	= 2 250 K

Bilan P0

ACTIF	Création	Année 0
Cash disponible	0 K	0 K
Comptes Clients	0 K	5 000 K
Actif circulant	0 K	5 000 K
Agences commerciales	3 000 K	2 700 K
Laboratoires	3 000 K	2 700 K
Equipements	15 000 K	13 500 K
Buildings	4 000 K	3 800 K
Actif immobilisé	25 000 K	22 700 K
TOTAL	25 000 K	27 700 K

Analyse des coûts : structure de coût du T en année 0

(30 000 unités, Amortissements répartis)

Prix unitaire	1 000
Matières premières (180), énergie (50), coût variable	230
Production (coût fixe)	220
personnel (5000 K), amortissement (ateliers 1500 K, bâtiments 100 K)	
Coût unitaire de fabrication (produit semi-fini)	= 450
Composants (T), coût variable	100
Assemblage (sous-traité), coût variable	50
R & D (coût fixe)	20
personnel (300 K), amortissement (300 K)	
Publicité (1200 K) (coût fixe)	40
Services (garantie légale), coût variable	30
Distribution (coût fixe)	130
agences (300 K), livraison (600K), personnel (2700 K), amortissement (300 K)	
Coût total direct unitaire	= 820
Frais généraux (coût fixe)	
personnel (1900 K), amortissement des Bâtiments (100 K), frais financiers (400 K) =	80
Impôts sur les bénéfices (750 K)	25
Total coût unitaire (fixe & variable)	= 925
Marge unitaire	75
Marge nette (% CA)	7.5%

PASSIF	Création	Année 0
Dettes court-terme	0 K	2 450 K
Dettes Long-terme	10 000 K	8 000 K
Dettes	10 000 K	10 450 K
Résultat annuel net	0 K	2 250 K
Participations externes	0 K	0 K
Bénéfices incorporés	0 K	0 K
Capital investi	15 000 K	15 000 K
Capital (Equité)	15 000 K	17 250 K
TOTAL	25,000 K	27 700 K

Règles financières

- **Règles de financement à long terme** : le financement de vos investissements devra être réalisé par des capitaux permanents (capacité d'autofinancement, emprunts à long terme et/ou augmentations de capital) dans la limite des montants autorisés (indiqués dans les bulles d'aide associées à chaque type de décisions).
- **Règles de financement d'exploitation** : le financement prévisionnel de votre exploitation (dépenses d'exploitation) passera par la gestion optimale de votre trésorerie : délais de paiement des clients et des emprunts à court terme,
- **Le financement par un découvert prévisionnel n'est pas autorisé !**
- Un **outil prévisionnel** intégré dans GlobStrat vous permet de gérer optimalement votre financement.
- **Clôture des décisions** : chaque année vous devez clôturer vos décisions, en veillant à respecter ces règles.

Annexes

L'Agenda de votre simulation

Le planning de votre simulation est disponible dans votre page d'accueil, via l'onglet Management. Le planning est établi par votre instructeur et peut, ou non, comporter un (ou deux) round(s) d'essai, en équipe.

- Round d'essai : si planifié, ce round vous permet de faire, en équipe, l'apprentissage sans risque du logiciel. Vous n'accédez qu'à vos propres performances. Celles de vos concurrents sont cachées. Chaque équipe peut donc tester en toute confidentialité sa propre stratégie, et en mesurer les effets à un an, puis corriger ses propres erreurs, sans risque financier ni risque de dévoiler sa stratégie aux concurrents. Les résultats de la dernière période d'essai seront disponibles (uniquement) dans les archives de votre entreprise via l'onglet Management.
- Round 0 : round d'organisation, de réflexion stratégique, et d'élaboration du Business Model, en ligne, et en équipe.
- Rounds de décision : 4 à 8 rounds peuvent être programmés (6 optimalement) par votre Professeur en fonction de ses objectifs pédagogiques. Le scénario économique de votre simulation est accessible dans la veille Marketing.
- Débriefing final : vous devrez, à l'invitation de votre Professeur, élaborer puis présenter votre Rapport d'Activité final qui fera le point sur le fonctionnement de votre équipe, votre stratégie de développement et sa mise en oeuvre, et, bien sur, vos Performances finales, et mettra en valeur vos conclusions et apprentissages principaux.

Etude de marché (Veille Marketing)

- Avant de définir votre stratégie et d'élaborer votre Business Model, ouvrez la veille Marketing et analyser les prévisions à 3 ans qui vous sont fournies gratuitement en année 1. Ensuite, à partir de l'année 2, vous pourrez les mettre à jour et obtenir les prévisions concernant les trois années suivantes, en payant l'étude de marché (20 K). Ces études ne sont pas stockées par GlobStrat, mais vous pouvez les copier et les stocker sous le format de votre choix.
- Votre connaissance du marché réel correspondant à votre activité dans la simulation peut vous inspirer telle ou telle stratégie, mais sachez que les seules données à prendre en considération dans l'étude du marché et dans l'analyse de la concurrence sont celles qui sont générées dans la simulation.

Evaluations (Assurance of Learning)

- En début de simulation, après lecture du Manuel d'utilisation de GlobStrat un questionnaire d'évaluation de votre compréhension des règles du jeu (QCM1) vous est proposé en ligne. Il sera, ou non, pris en compte par votre Professeur dans son évaluation personnelle, mais sachez qu'en tout état de cause, un score inférieur à 80% signifie que vous ne maîtrisez pas correctement les éléments du Guide Utilisateur. Vous pouvez reprendre ce QCM1 autant de fois que vous le désirez, jusqu'à la fin de l'année 1.
- En fin de simulation, un QCM2 d'évaluation de votre capacité de diagnostic (de 2 mini-cas extraits de la simulation) peut vous être proposé, en vue d'une évaluation individuelle de votre capacité de diagnostic stratégique.
- De même, en fin de simulation, prenez soin d'évaluer la capacité collective de travail en équipe de votre comité de direction. Elle permettra d'analyser le lien entre les performances de votre entreprise et le fonctionnement de votre équipe. Soyez aussi objectif que possible dans vos réponses à ce questionnaire d'auto-évaluation du travail d'équipe qui n'aura, de toutes façons, aucune influence sur votre évaluation, individuelle ou collective, par votre Professeur.
- L'évaluation individuelle de la contribution de chacun des membres au travail de l'équipe est optionnelle, tant pour vous que pour votre Professeur, qui pourra ne pas l'activer, et ne pas en tenir compte.

Clôture annuelle de vos décisions

La clôture de vos décisions annuelles par votre Président est obligatoire. Cette clôture validera l'orthodoxie du financement de vos investissements. Si cette clôture n'était pas autorisée, veillez à respecter les règles, quitte à réduire vos investissements et/ou vos dépenses. Ne validez, toutefois, la clôture de vos décisions que lorsque vous êtes prêts à soumettre la version ultime de vos décisions de l'année. Cette clôture bloquera en effet tout accès ultérieur de votre équipe à la modification des décisions de l'année. Seule, une intervention de votre instructeur vous permettrait, éventuellement, de ré-ouvrir votre accès à ces décisions.

Sachez, en outre, que lorsque vous « clôturez » vos décisions, les prévisions générées ne constituent qu'une estimation basée sur les objectifs de vente saisis par votre équipe et, en aucun cas, ni une certitude, ni un engagement de qui que ce soit à la réalisation de ces prévisions de vente. Ne soyez donc pas surpris si vos ventes réelles sont différentes de vos prévisions. L'important est que l'écart soit le plus faible possible, afin que vous n'ayez pas de mauvaises surprises en termes de stocks et en termes de revenus (les découverts sont très coûteux !). Veillez donc à rester très réalistes lors de la fixation de vos objectifs de vente. Votre euphorie peut suffire à créer une crise...

GlobStrat : synthèse des options disponibles

Marketing:

- **Implantation sur votre marché domestique** exclusivement. Internationalisation (implantation d'un bureau de représentation) possible moyennant 1 an de préparation (Investissement = 1000 K + 3 managers x 100K), en vue d'y installer vos Agences commerciales et d'y vendre vos produits, l'année suivante.
- Sur votre marché domestique : **6 agences commerciales** installées, 6 autres possibles pour une couverture totale du territoire : Investissement : 500 K, Budget de fonctionnement (3 commerciaux + 2 assistants) : 500 K.
- Vous êtes installés sur 3 **réseaux de distribution** (Grande Distribution, Grossistes, B2B) visant les 3 segments de marché : Particuliers, PME, Grandes Entreprises. L'option Ecommerce couvre les 3 segments du marché, mais touchera essentiellement les particuliers. Plateforme Ecommerce : Investissement = 500 K + 500 K annuel.
- Un nouveau réseau de distribution n'engendre pas d'investissement mais génère un coût d'exploitation de 500 K.
- Les **6 campagnes de Publicité** activables ont un coût spécifique variant de 100 à 1000 K par an (Charges d'exploitation) et visent des segments différents du marché. Budget de départ = 1200 K (TV-Radio + Salons GP).

Ventes :

- Vous définissez vous mêmes vos **objectifs de ventes** (vos ventes de l'année précédente sont indiquées entre parenthèses) en volume et en % de répartition entre les produits commercialisés, en veillant à rester réaliste.
- Chaque **segment de marché** représente initialement un volume de vente de 10 000 pour les Particuliers, 10 000 pour les PME et 10 000 pour les Entreprises. En cas d'insuffisance de capacités de production ou de distribution (Agences et Commerciaux) votre demande sera répartie entre les segments au prorata de la demande générée.
- Fixez le **prix de vente de vos produits** (ancien prix entre parenthèses) sur la base d'un prix initial de 1 000 \$ (par lot de **Tablettes**), sachant que les produits innovants coûtent 100 \$ de plus par composant technologique intégré.
- Les **délais de paiement** exigés de vos distributeurs (1 à 3 mois) impacteront votre Valeur Client et votre BFR.
- Les **Services**, préalablement développés en R&D, peuvent être intégrés sélectivement dans votre proposition Client et votre prix, sachant qu'ils engendrent un cout variable de 30 \$ par service et par unité vendue.

Recherche & Développement :

- Investissez dans une **technologie nouvelle** (Image, **Stockage** ou **Connectivité**) en vue d'acquérir la capacité correspondante (2 000 K + 5 ingénieurs) qui vous permettra de développer les produits nouveaux intégrant cette technologie : cette investissement est un préalable au développement du produit nouveau !
- Investissez dans le **développement d'un produit nouveau** intégrant la ou les technologie(s) requise(s) soit dans la même année, soit l'année suivante, en vue d'obtenir un produit innovant, simple ou hybride, que vous pourrez commercialiser l'année suivante, pour un investissement de 1 000 K + 5 ingénieurs, par produit développé.
- Investissez dans la **différenciation de vos produits** : labos d'amélioration de la **qualité** ou de **l'écologie** de vos produits, pour un investissement de 500 K + 1 ingénieur. La certification ISO 9000 (Qualité) ou ISO 14000 (Développement durable) ne sera acquise que si vous remplissez les **3 conditions exigées des certificateurs** et rappelées dans la prévision R&D (labos, certification des fournisseurs, indice de qualité ou d'énergie renouvelable).
- Investissez dans le **développement de capacités de Services** (2 ingénieurs) en vue de proposer ces services à vos clients l'année suivante (moyennant intégration du coût de ces services dans votre prix de vente).

Production :

- Choisissez le **% d'énergie renouvelable** utilisé dans vos ateliers de production et d'assemblage (développement durable), ainsi que le **niveau de certification de vos fournisseurs** (ISO 9000 et ISO 14000).
- Investissez dans des **machines de fabrication de produits semi-finis** plus ou moins chères (1000 à 3000 K), plus ou moins productives (2000 - 4000 - 8000 unités par an) engendrant une qualité inversement proportionnelle.
- Revendez d'anciennes machines moins productives et **restructurez votre outil de production**. Ajustez le nombre d'équipes de techniciens affectées aux machines (1 équipe / Machine). Embauche-Licenciements = 50%.
- Investissez en **labos de Productivité** de vos ateliers : 500 K + 1 ingénieur / Labo.

Ressources Humaines :

La **motivation de vos ressources humaines** (150 personnes au départ) dépendra de vos efforts de **rémunération** (en % d'augmentation / indice d'inflation) et de **formation** (en % de la masse salariale), des programmes de formation et de **fidélisation** mis en oeuvre, ainsi que des **initiatives de Responsabilité Sociale** engagées (**RSE**).

Finances :

Quels que soient vos **investissements cumulés** (rappelés en Prévisions de Financement) veillez à les financer par des **capitaux à long terme** : autofinancement, emprunts à long terme, augmentation de capital... avant de clôturer vos décisions dans le délai imparti. Les emprunts à CT vous permettront d'ajuster votre financement d'exploitation.

Décisions (Synthèse)

Marketing				
Décision	Investissement	Personnel	Coût	Impact
Bureau de représentation	1 000 K	3 managers	300 K	Accès au marché concerné
Agences commerciales	500 K	1 manager 2 représentants 2 assistants	100 K 200 K 100 K + 100 K	Valeur client Intimité client
Réseaux de distribution	-	-	500 K	Accès au segment concerné
e-Commerce	500 K	1 manager 2 représentants 2 assistants	100 K 200 K 100 K + 100 K	Capacité de distribution Volumes de ventes
Campagnes de publicité	-	-	100 - 1 000 K	Réputation commerciale
Ventes				
Objectifs de ventes	-	-	-	Qualité de la prévision
Prix	-	-	\$	Valeur client
Commissions	-	-	1% du CA	intéressement des commerciaux
Délai de paiement	-	-	Trésorerie	Volumes de vente Intimité Client
Services	-	-	30 par unité	Valeur client
R & D				
Nouvelle technologie	2 000 K	5 ingénieurs	500 K	Capacité à innover
Nouveau produit	1 000 K	5 ingénieurs	500 K	Capacité à innover
Nouveau Service	-	2 ingénieurs	200 K	Capacité de service-client
Labos qualité produit	500 K	1 ingénieur	100 K	Qualité des produits Certification ISO 9000
Labos écologie produit	500 K	1 ingénieur	100 K	Ecologie des produits Certification ISO 14000

Production				
Décision	Investissement	Personnel	Coût	Impact
Energie renouvelable	-	-	+12.5% par niveau	Certification ISO 14000
Ecologie composants	-	-	+10% par niveau	Certification ISO 14000
Qualité composants	-	-	+10% par niveau	Certification ISO 9000
Machines M-2000 M-4000, M-8000	1 000 K 2 000 K 3 000 K	1 équipe de 6 techniciens	300 K	2,000, 4,000, 8,000 unités par machine
Labos productivité	500 K	1 ingénieur	100 K	Capacité-Coût de production
RH				
Embauche & licenciement	-	-	50% du salaire	Indice RSE
Augmentation de salaire	-	-	%masse salariale	Indice RSE, qualité, productivité
Budget de formation	-	-	%masse salariale	Indice RSE, qualité, productivité
Programmes de formation	-	-	100 K	Indice RSE qualité, productivité
Intéressement	-	-	% Ebit	Indice RSE Fidélisation du personnel
Couverture Santé - Retraite	-	-	%masse salariale	Indice RSE Fidélisation du personnel
Recrutement/Promotion	-	1 Manager	100 K	Indice RSE qualité, productivité
Initiatives sociétales	-	1 Manager	100 K	Indice RSE qualité, productivité
Finance				
Décision	Conditions	Limites	Coût	Impact
Emprunts long-terme	Emprunts à 5 ans	2/3 du capital	5-8% par an	Financement des investissements
Augmentation de capital	-	1 500 K	10% prime	Financement des investissements
Emprunt court-terme	Emprunts à 1 an	5% du CA	4-6% par an	Trésorerie
Chapitre 11	-	Usage unique	Valeur d'Action	Financement des investissements
Rachat d'actions	Cash	Actions émises	Valeur de marché	Valeur d'action
Remboursement d'emprunts	Cash	Dettes LT	Montant en K	Valeur d'action
Distribution de dividendes	Profit, Cash	Bénéfice	Montant en K	Valeur d'action

Annexe : Vidéos disponibles sur le web

Présentations de GlobStrat : en Français et en Anglais

GlobStrat Présentation générale

<https://www.youtube.com/watch?v=vmnyj7V4faQ>

Globstrat Overview

<https://youtu.be/sBj524DSTVA>

GlobStrat-Définir votre stratégie

<https://www.youtube.com/watch?v=Ega4SY2zHbU>

GlobStrat presentation2: defining your strategy

<https://youtu.be/ee-LhgBhVSE>

Didacticiels de GlobStrat : en Français et en Anglais

GlobStrat_Didacticiel1-Vue générale

<https://www.youtube.com/watch?v=y9f7LvxytYQ>

GlobStrat Tutorial 1 : Overview

<https://youtu.be/tCZLzWZxtDE>

GlobStrat Didacticiel2_Processus de décision

<https://www.youtube.com/watch?v=GVZLZvrHXQw>

GlobStrat Tutorial 2 Decision Making Process

<https://youtu.be/KaWnjN3XzLU>

GlobStrat Didacticiel 3-Diagnostic

<https://www.youtube.com/watch?v=nsvAZIli-Jw>

GlobStrat Tutorial 3-Diagnosis

https://www.youtube.com/watch?v=FTFBXm_eLLU